



La gestion des temps et des délais : un enjeu central dans les mairies

Caroline Tahar

► To cite this version:

Caroline Tahar. La gestion des temps et des délais : un enjeu central dans les mairies. 2012. hal-00725523

HAL Id: hal-00725523

<https://hal.science/hal-00725523>

Preprint submitted on 27 Aug 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La gestion des temps et des délais : un enjeu central dans les mairies.

Caroline Tahar*

2012/34

*Université de Nantes - LEMNA

La gestion des temps et des délais : un enjeu central dans les mairies

➤ **Caroline TAHAR***
Université de Nantes

Résumé

Face aux bouleversements de l'organisation du temps des sociétés modernes et au sentiment de manquer de temps, des mairies ont compris qu'il était urgent de gérer la temporalité. Une étude réalisée au sein d'une mairie décrit l'émergence de la gestion des temps et des délais. Elle met en évidence l'utilisation de méthodes et outils issus du management des services. Mais malgré une « orientation client », la demande des usagers en matière de temps est souvent sous-estimée. Pourtant, gagner du temps peut permettre d'augmenter la valeur du service rendu à l'utilisateur tout en réduisant les coûts.

Mots-clés : Contrôle de gestion, mairies, temps, délais, valeur

Abstract

In front of the disruption of time organization in modern societies and the impression of lacking time, many town councils have understood that managing time is urgent. A survey shows the rise of time management in municipal services. It brings out that municipal public services use some methods and tools sprung from management of services industry. But in spite of "customer focus", users' time demand is often undervalued by town councils. Yet saving time can increase service value while it can reduce costs.

Keywords : Management control, municipal services, delivery and waiting time, value

* caroline.tahar@univ-nantes.fr

Depuis le milieu des années 1980, de nouvelles pratiques de gestion et d'évaluation se développent au sein de nombreux services publics. Inspirées de la gestion privée, elles s'inscrivent dans une démarche de modernisation du service public. Mais en 2001, le vote de la LOLF, loi organique relative aux lois de finances, a constitué « *un tournant par rapport à la gestion publique traditionnelle* » (Barouch, 2010). Elle substitue une « *gestion orientée vers les résultats à la traditionnelle gestion orientée vers les moyens* » (Lambert et Migaud, 2006). Cette loi a impliqué la mise en place de nouveaux outils de pilotage et a généralisé le contrôle de gestion au sein des services de l'Etat. Bien que la LOLF ne s'applique pas aux collectivités locales, une démarche analogue s'y développe. Elles cherchent à améliorer l'efficacité de leur gestion (Busson-Villa, 1999) (Gibert, 2010), en mettant en place des outils de contrôle de gestion et, pour certaines d'entre elles, une organisation inspirée de la LOLF.

Cette logique de la modernisation et de performance dans les services publics s'accompagne d'une réflexion sur la qualité et la satisfaction de l'utilisateur. De nombreux indicateurs de performance mis en place sont également des indicateurs de qualité (Barouch, 2010). Parmi eux, les indicateurs temporels se développent (Cornut-Gentile, 2010) car la temporalité est de plus en plus présente au sein de ces démarches. La gestion du temps et des délais n'y est pas appréhendée uniquement sous un angle interne, mais de plus en plus du point de vue de l'utilisateur. Qu'il s'agisse d'adapter les horaires ou de réduire les délais, de nombreux services publics développent des techniques et utilisent des outils issus du management des services. Des travaux ont mis en évidence les démarches de différents organismes publics : caisses d'allocations familiales (Bancel-Charensol, Jouglaux, 2003) (Mazet, 2007), hôpitaux (James, 1996)...

Nous nous intéressons à la gestion du temps et des délais au sein du service public de proximité par excellence, des collectivités les plus proches de la population et de ses problèmes (Lachaume, 1997) : les mairies. Véritables « *portes d'entrée dans l'administration* »¹, elles répondent à des demandes extrêmement variées et fournissent des prestations de services d'une très grande diversité, dont certaines sont utilisées régulièrement par les usagers. De ce fait, la temporalité y occupe une place importante.

Dans cet article, nous verrons en quoi la gestion des temps et des délais est un enjeu central pour les mairies et comment elles s'adaptent pour y répondre au niveau de la délivrance des prestations à l'utilisateur.

Pour cela, nous retracerons comment des mairies se sont approprié la problématique de la temporalité et nous verrons comment les délais peuvent être gérés dans les activités de services. Nous présenterons ensuite une recherche intervention menée à la mairie de S., ville française de taille moyenne.

¹ Entretien avec le chargé de mission évaluation d'une grande ville française.

1. De l'appropriation de la gestion de la temporalité dans les mairies à la gestion des temps et des délais

Des mairies se sont approprié la problématique de la temporalité, nous allons retracer comment elles ont pris en compte cet élément dans la délivrance des prestations à l'usager. Puis verrons ensuite qu'elles peuvent puiser de nombreuses solutions en matière de gestion des temps et des délais dans la littérature consacrée aux activités de services.

1.1 *La prise en compte de la temporalité par les mairies*

A la fois cause et conséquence de l'organisation de nos sociétés modernes, la gestion du temps est de plus en plus complexe. Des responsables politiques ont compris l'importance de la temporalité et cherchent à adapter les villes et les services municipaux à ce nouvel enjeu.

1.1.1 *La valeur du temps dans les sociétés modernes*

La gestion et l'organisation du temps sont à l'origine des sociétés modernes. Mumford met en évidence le rôle de l'horloge dans l'âge industriel moderne (Mumford, 1934). La production de masse a été rendue possible grâce à la diffusion de cet instrument. Elle a permis d'organiser, synchroniser et surveiller le travail des ouvriers et d'entrer dans le monde de la production et de la consommation de masse. Grâce à l'horloge, le temps ne découle plus de la nature (le soleil, les saisons) ou d'une action (la durée d'une tâche), au contraire, il organise la vie et l'activité. Selon Mumford, on pourrait se passer plus facilement de ressources naturelles (il cite en 1934 le charbon, le fer et la vapeur) que d'horloges. Mais la mesure du temps a des conséquences qui ne se limitent pas aux usines et au temps de travail. Ce temps « *spatialisé* » (Zarifian, 2003), c'est-à-dire mesuré, a synchronisé toutes les actions humaines.

La société industrielle a ainsi produit une organisation du temps fondée sur trois principes (Puech et Boulin, 2007) : la discipline par le travail (les sirènes et horloges dans les usines), la synchronisation par la succession des activités (arriver à son travail le matin, en repartir en fin d'après-midi, à des horaires prévus à l'avance et se reposer le week-end) et la synchronisation par la division sociale du travail entre les hommes et les femmes (le mari assurait l'essentiel du travail professionnel et apportait la plus grande part du revenu tandis que sa conjointe se chargeait des activités domestiques).

Du fait du basculement de nos économies industrielles vers une économie de services, deux de ces trois principes s'estompent : ceux relatifs à la synchronisation. Puech souligne la spécificité de l'économie des services du point de vue temporel : de nombreux services sont co-construits avec leurs bénéficiaires, ce qui nécessite leur présence. Ainsi, certains doivent travailler pendant que les autres consomment, d'où l'augmentation des horaires atypiques (Puech et Boulin, 2007). D'autres prestations (entretien de locaux), au contraire, sont souvent réalisées durant l'absence du bénéficiaire, le soir ou tôt le matin. Il n'est donc pas rare de travailler à des moments autrefois consacrés au temps libre, d'où une atténuation de la synchronisation par la succession des activités. Et même si la division sociale du travail n'a pas complètement disparu (les tâches domestiques incombent toujours majoritairement aux femmes), le travail des femmes l'a estompé.

Une enquête INSEE-DARES sur les conditions de travail² confirme cette évolution. Près des deux tiers des salariés travaillent selon des horaires atypiques. Un salarié sur cinq a des horaires habituellement décalés, avec des contraintes organisationnelles : une journée de travail coupée en deux périodes séparées d'au moins trois heures, des contraintes de rythme et l'obligation de toujours se dépêcher. Il s'agit principalement de métiers en contact avec le public.

Cette désynchronisation, cet « *éclatement des temporalités* » (Achddou, 2009), s'accompagne d'une accélération. Selon Rosa, dans la société moderne, « *tout devient plus rapide* ». L'accélération du rythme de vie se manifeste par du stress et un sentiment de manque de temps (Rosa, 2010). Elle accroît la « *dictature du temps* » (Zarifian, 2003). Les nombreux affichages du temps qui nous entourent (sur les écrans d'ordinateurs, de téléphones, de fours, de radios ...) témoignent de cette discipline du temps qui structure nos sociétés.

Ainsi, en 2003, près de 40% des français déclaraient manquer de temps (Méda, 2003). Alors que le temps de travail a diminué de moitié depuis le XIXe siècle, cette situation peut paraître paradoxale (Puech, Boulin, 2007). Cette « *pénurie temporelle* » s'explique si l'on remet en cause l'opposition habituelle entre temps de travail et loisirs et si, à la place, on distingue le temps contraint du temps libre (Méda, 2003). Ce sentiment est plus élevé chez les personnes qui ont fait des études, et particulièrement chez les femmes cadres qui ont des enfants. Parallèlement, se développe un sentiment d'appropriation du temps, qui n'existait pas avant le XX^e siècle (Viard, 2003). Comme le temps est à soi, on ne veut pas le perdre. Selon Viard, c'est pour cela « *qu'on n'accepte pas de faire la queue à la poste, qu'on veut être servi tout de suite dans les magasins* ».

Du fait de cette évolution, le temps n'a jamais eu autant de valeur. Il ne s'agit pas uniquement d'une valeur monétaire, telle que Franklin la concevait dans sa formule « *Remember that time is money* » (Franklin, 1783), ressource que l'on peut économiser, investir ou dépenser. Le temps est plus précieux que l'argent, Franklin lui-même écrivait que « *Time is the stuff life is made of* » (Marienstras, 2010). Le temps est une part de la vie (Taylor, 1994). Irremplaçable (Hervé, 2001), il est la ressource la plus précieuse. En effet, le temps peut difficilement être remboursé ou restitué aux individus car les unités de cette ressource ne sont pas interchangeables. En accroissant les besoins liés au temps, la désynchronisation et l'accélération ont accru sa valeur, une valeur liée à sa rareté et à son utilité (Condillac, 1966).

Face à ces bouleversements, des municipalités ont pris conscience de l'importance de la gestion de la temporalité.

1.1.2 La gestion du temps dans les mairies

Les premières réflexions et décisions relatives à la temporalité dans les municipalités ont concerné plus précisément la désynchronisation. Des « *politiques temporelles* » ont permis d'adapter les horaires et de réduire les temps de transport. Mais la gestion du temps est également un facteur de satisfaction des usagers et de performance du service public.

² Enquête « Conditions de travail » 2005. Les enquêtes « Conditions de travail » sont organisées et exploitées par la DARES depuis 1978. Elles sont renouvelées tous les sept ans : 1984, 1991, 1998, 2005. Les enquêtes appartiennent à tous les secteurs d'activité, y compris la fonction publique.

Une loi italienne³ sur l'autonomie locale est à l'origine des politiques temporelles. Elle a donné aux municipalités « *le pouvoir de coordonner les horaires des commerces, des services publics afin d'harmoniser les activités des services et l'ensemble des exigences des usagers* ». C'est ainsi qu'ont été élaborées des politiques qui, « *en partant de la nécessité de rendre compatibles de multiples horaires, ont cherché à améliorer la qualité de vie dans les villes* » (Junter, 2009). Des « *bureaux des temps* » ont été créés avec pour objectif de rationaliser les horaires et de mieux prendre en compte les besoins des usagers en matière de temporalité.

En France, c'est en 2001 que la question de la prise en compte du temps par les municipalités est apparue officiellement avec la publication d'un rapport parlementaire, « *Le temps des villes* » (Hervé, 2001). Il recommandait aux mairies de mettre en place des « *politiques temporelles* » à l'aide de « *bureaux des temps* » pour améliorer « *la qualité de vie pour tous* » en conciliant les temps. L'objectif principal était d'adapter le rythme des villes à ceux de leurs habitants (Achddou, 2009) en agissant sur les « *producteurs de temps* » (Hervé, 2001) (entreprises, administrations, transports, établissements scolaires, etc.), en organisant ou en réduisant les déplacements (notamment par le regroupement de services). Les services publics y occupaient une place importante, ils devaient être à l'origine d'un effet d'entraînement sur les autres « *producteurs de temps* ». Il était notamment question de l'adaptation de leurs horaires aux évolutions de la société et de leur localisation. La gestion des délais d'attente dans ces services publics y était également abordée.

Au sein des premières villes qui ont mis en œuvre des « *politiques temporelles* » (Poitiers, Paris, Rennes et Lyon), les « *bureaux des temps* » se sont intéressés en priorité à la question du temps sous le double angle des horaires et des temps de déplacement. Ils ont ainsi été à l'origine de nouveaux services publics à horaires décalés ou élargis et de regroupement de services destinés à éviter les déplacements multiples (« *guichets uniques* »). Initialement associés à l'égalité hommes-femmes (Junter, 2009), certains bureaux des temps ont eu tendance à évoluer vers la question plus globale de l'amélioration du service à l'utilisateur. C'est le cas à Paris où l'adjoint en charge du bureau des temps est également délégué à la qualité des services publics municipaux et de l'accueil des usagers, ainsi qu'à Poitiers où la Première adjointe est chargée de la modernisation administrative, l'administration générale, l'accueil du public et de l'agence des temps.

Aujourd'hui, qu'elles aient un « *bureau des temps* » ou pas, de nombreuses municipalités ont compris que répondre aux attentes des usagers quant à l'adaptation des services publics à leur rythme de vie ne peut se limiter à l'élargissement des horaires. C'est ce que confirme une enquête menée en 2010 pour une grande ville française. Interrogés sur leurs attentes, les usagers évoquent spontanément la volonté de « *ne pas perdre de temps* » dans certaines étapes de leur « *parcours usager* » et celle de « *prendre leur temps* » ou qu'on « *leur consacre du temps à d'autres étapes* », lorsque le temps est créateur de valeur pour eux (si sa situation nécessite l'aide d'un agent). Selon cette étude, adapter l'accessibilité des services aux rythmes de vie des usagers, c'est agir sur plusieurs leviers. Le premier concerne les horaires qu'il faut « *élargir* » ou adapter « *dans une approche géographique* ». Le second est relatif au temps de parcours de l'utilisateur, le délai global entre le début d'une démarche et sa réalisation complète. Il est donc nécessaire de « *raccourcir les parcours et de s'adapter aux rythmes d'usages* » en réduisant les temps inutiles au profit de ceux qui créent de la valeur.

³ Loi 142/1990, article 36.

Le rapport parlementaire « *Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs* » (Cornut-Gentile, 2010) confirme l'importance de la temporalité. Il fait état du jugement négatif porté par les usagers des services publics sur les aspects liés à la gestion du temps, notamment les temps d'attente, les délais de traitement et l'identification du bon interlocuteur (qui allonge les démarches). Pour plusieurs « *événements de la vie* » (« *j'établis ou renouvelle mes papiers d'identité* », « *je fais construire* », etc.), il recense les attentes des usagers en matière de délais de délivrance, d'amélioration de l'information sur ces délais, de diminution du nombre de déplacements et de l'attente totale. On y retrouve ainsi l'idée de « *parcours usager* » bien qu'elle ne soit pas clairement énoncée. Il préconise également la mise en place d'indicateurs temporels dans les administrations tout en rappelant qu'« *un délai moyen peut cacher des situations extrêmement différentes* ».

En plus d'améliorer la satisfaction des usagers, gérer la temporalité peut contribuer à rationaliser la gestion des services publics. Ainsi la mise en place de regroupements de services sous la forme de guichets uniques réduit la perte de temps pour l'utilisateur liée aux déplacements d'un lieu de prestation à un autre et génère des économies par une mutualisation des charges (Achddou, 2009).

Ainsi au sein de nombreuses mairies, la gestion de la temporalité se développe. Et même si cette question va au-delà d'un simple élément de marketing public, de nombreuses municipalités utilisent des instruments et concepts de la gestion des délais des activités de services.

1.2 Les concepts et instruments de gestion des délais dans les activités de services

La temporalité est une question centrale dans les services. A partir de la psychologie du consommateur, des outils de gestion des délais ont été développés et sont de plus en plus souvent utilisés dans le secteur public.

1.2.1 La valeur-temps pour le consommateur

La question de la temporalité est essentielle dans la gestion des activités de service du fait de leurs caractéristiques fondamentales (intangibilité, faible standardisation, simultanéité de la production et de la consommation, stockage impossible). De nombreux auteurs se sont intéressés à cette question car elle contribue à la « *qualité du processus* ». Nous verrons également qu'il faut distinguer la durée réelle de l'attente de sa perception par le consommateur. Nous présenterons ensuite les éléments qui influencent cette dernière.

La qualité d'une prestation de service ne se limite pas à son résultat, elle est également appréciée par le client en fonction des conditions de déroulement de la servuction (Eiglier, Langeard, 1996). Cette « *qualité du processus* » (Minvielle, 2003) comprend des éléments de temporalité. Minvielle donne l'exemple d'une opération chirurgicale. La perception par le consommateur de qualité de service dépendra bien entendu de la réussite de l'intervention. Elle dépendra également de ses conditions de réalisation telles que l'attente au bloc opératoire, le délai de réponse du personnel en cas d'appel, des horaires d'admissions, de sorties, de visite, du temps consacré aux explications par l'équipe médicale, etc. La gestion de la temporalité est bien un élément de création de valeur pour le client (Téboul, 1999), qu'il s'agisse d'adaptation des horaires, de réduction de certains délais, mais également de temps accordé au client.

Les délais (d'attente ou de délivrance) sont inévitables pour nombre de services (Dubé-Rioux *et al.*, 1989). La rapidité d'une prestation est souvent considérée par les consommateurs comme une qualité essentielle, aussi des délais jugés excessifs altèrent-ils leur appréciation du service. En effet, une attente longue a un impact négatif sur l'évaluation de la qualité de service (« *overall quality of service* ») (Taylor, 1994) et même sur la satisfaction globale du client par rapport à l'entreprise (« *overall satisfaction with the firm* ») (Kumar *et al.*, 1997). A l'inverse, le gain de temps lié à un délai inférieur à ce qui était attendu donne au client un a priori très favorable sur l'ensemble du service, Maister parle d'un « *effet auréole* » ou « *halo effect* » (Maister, 1985). L'attente est paradoxale : le désagrément par rapport à l'attente n'est pas forcément lié à sa durée réelle. Une attente courte peut engendrer du mécontentement si elle est plus longue que prévue ou si l'environnement est désagréable. Et une attente longue peut ne pas engendrer trop de déplaisir si elle semble raisonnable (Groth et Gilliland, 2006).

Il faut donc distinguer la durée réelle de l'attente de sa perception par le consommateur. Selon Maister, cette dernière dépend de huit principes (Maister, 1985). Plusieurs facteurs rendent l'attente plus acceptable pour le client : le fait qu'elle soit « *occupée* », que ses causes soient expliquées, qu'elle soit équitable (« *equitable wait* »), qu'elle concerne un service qui a de la valeur pour le client, qu'elle ait lieu en groupe, que le client soit entré dans le processus de délivrance du service (« *in-process wait* »), qu'il soit assuré d'obtenir la prestation et qu'il n'ait pas d'incertitude sur la durée de l'attente. Cependant, il arrive que la consommation du service ne succède pas immédiatement à la phase d'attente, par exemple lorsque la représentation d'un spectacle intervient plusieurs jours après l'achat des billets. Le décalage dans le temps pourrait réduire, voire annuler l'impact négatif de l'attente sur l'appréciation de la qualité de service par le client (Dubé-Rioux *et al.*, 1989). Mais les nombreux travaux sur la relation entre la perception de l'attente et l'évaluation de la qualité de service par le client ne prennent pas en compte tous les aspects du problème. Le « *contrôle de l'attente par le client* » (Taylor, 1994), sa capacité à décider d'attendre ou non, a certainement une incidence sur sa perception de l'attente. Elle est pourtant rarement étudiée. Précisons que l'évitement n'est pas possible si l'offre est proposée en quantité limitée, s'il n'y a pas ou peu d'offre de substitution (concurrents ou autres prestations) ou s'il n'y a pas la possibilité d'accéder au service durant une période de moindre fréquentation. Cela peut être le cas de nombreuses prestations municipales pour lesquelles il y a un monopole (état civil, etc.) et celles où l'offre privée est plus chère. Enfin, la « *valeur du temps* » (Hsiao, 2009) dépendra des personnes, des circonstances, de sa disponibilité et de l'urgence de la démarche.

La gestion de la temporalité est bien un facteur de création de valeur pour les consommateurs de services. Nous allons voir qu'il existe de nombreux moyens d'agir sur les temps et les délais.

1.2.2 Les outils de gestion des temps et les délais

Différents leviers d'action existent pour gérer les temps et les délais mais également pour agir sur la perception de l'attente.

L'adaptation des horaires aux besoins et aux rythmes des clients est indispensable pour développer la consommation d'un service. Il peut s'agir d'un élargissement ou d'un décalage des horaires d'ouverture. Il est également possible de s'affranchir des plages horaires au moyen d'automates situés dans les lieux publics (distributeurs automatiques de billets, de tickets, de boissons, etc.) ou de sites internet. Ces *e-services* permettent aussi d'éviter un

déplacement (Hsiao, 2009), réduisant ainsi la durée totale de la démarche. Certains services publics disposent de portails web à partir desquels il est possible de réaliser de nombreuses opérations (Alcaud, Lakel, 2004). Cela concerne souvent l'inscription, le règlement ou la commande de la prestation, rarement la délivrance complète du service.

Pour réduire les délais, il faut mettre en adéquation l'offre de service et la demande (Téboul, 1999) afin d'éviter les pointes d'activité. Des techniques de prévision permettent de prévoir du renfort. Des techniques permettent également de déplacer la demande : le *yield management*, une information sur les périodes d'affluence, la mise en place de rendez-vous ... De plus, il est possible de réduire la durée de la prestation en faisant participer le client et en redessinant les processus de servuction. De nombreuses entreprises et services publics réalisent du *benchmarking* et cherchent à reproduire les bonnes pratiques mises en œuvre ailleurs. Il faut alors décomposer les tâches successives de la chaîne de valeur, mesurer les temps, fixer les standards (Meyssonier et Goureaux, 2009). En s'appuyant sur une analyse de la valeur, des éléments sans valeur et consommateurs de temps peuvent être supprimés, ce qui réduit à la fois les coûts et les délais.

Lorsqu'il n'est plus possible de déplacer la demande ou de réduire la durée de l'attente, des files d'attente se forment, Téboul évoque le « *stockage du client* » (Téboul, 1999). Différentes techniques sont utilisées pour gérer l'attente et agir sur sa perception par le client. Il est possible de jouer sur la forme de la file (Lovelock *et al.*, 2008), d'améliorer les conditions matérielles de l'attente (salon d'attente confortable), de remplir le temps d'attente par de la distraction (journaux et magazines mis à disposition) ou par des tâches utiles au processus (faire remplir un formulaire). Cette dernière technique permet également de faire participer le client et de le « *faire entrer dans le système* » (Dubé-Rioux *et al.*, 1989). Des gestionnaires de files d'attente⁴ rendent l'attente plus facile à supporter en rendant disponible le temps d'attente. Informer sur la durée de l'attente (Groth et Gilliland, 2006) et, le cas échéant, sur la raison du retard (Maister, 1985), sur la disponibilité du service réduit le stress chez le client et donc améliore sa perception de l'attente. Mettre en place des engagements de service en matière de délai a également un effet très positif (Kumar *et al.*, 1997), à condition qu'ils soient respectés.

Cependant, dans la phase de coréalisation de certains services, il peut arriver que la durée d'une prestation ne soit une perte de temps ni pour l'organisation, ni pour le consommateur ou l'utilisateur. Dans ces cas, la socialisation organisationnelle du client engage ce dernier dans un processus d'apprentissage de son rôle et du fonctionnement de l'organisation. Le temps qui lui est consacré au début de la relation de service permet d'en améliorer la qualité (Goudarzi, Eiglier, 2006) et de réduire la durée des opérations suivantes. C'est le cas par exemple dans les médiathèques : lors de l'inscription, l'agent d'accueil procure à l'utilisateur des informations sur le fonctionnement de l'équipement qui lui permettront de profiter plus efficacement du service par la suite.

Une part importante de ces leviers d'action est déjà utilisée dans les mairies. Une recherche intervention menée dans une ville moyenne nous a permis d'y observer l'émergence de la question de la temporalité.

⁴ Système informatisé qui délivre des tickets d'attente aux usagers en fonction de leur ordre d'arrivée et (éventuellement) de la prestation demandée.

2 La généralisation de la gestion des temps et des délais dans les mairies : l'exemple de la ville de S.

Nous avons mené une recherche intervention au sein de la mairie de S., ville française de taille moyenne. A l'origine de cette étude, il y a la volonté du Maire de centrer son projet sur les habitants, de simplifier les démarches pour l'utilisateur et d'améliorer la qualité de service. Nos résultats ont fait apparaître la nécessité d'y gérer les temps et les délais au niveau de la délivrance des prestations de services alors que la demande des usagers en matière de temporalité est souvent sous-estimée.

2.1 Une recherche intervention dans la mairie de S.

Après avoir présenté notre terrain de recherche, nous exposerons les modalités de l'étude que nous y menons.

2.1.1 Le terrain de l'étude

La ville de S. a connu un développement industriel important grâce à ses chantiers navals. Cette ville moyenne est le centre d'une communauté d'agglomération de dix communes (cf. encadré 1).

Encadré 1

La ville de S.

Population : 68 500 habitants, au sein d'une agglomération de 115 000 habitants

Une ville industrielle

Emplois selon le secteur d'activité en 2007

Industrie et construction	30 %
Commerce, transports, services divers	38 %
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	32 %

Chiffres clés 2009

- 20 groupes scolaires municipaux scolarisant 5 600 enfants
- 8 structures municipales d'accueil de la petite enfance
- 6 lieux d'accueils du public (Hôtel de Ville, 3 mairies annexes, 2 points municipaux)
- Accueil téléphonique géré par un standard classique
- 1 médiathèque en réseau : 1 équipement de centre ville, 1 bibliothèque, 1 bibliobus
- 1 200 emplois permanents (équivalent temps plein)

Les principaux ratios financiers de la ville de S. font état d'une bonne santé financière et d'une gestion dynamique du budget. La commune dégagne une capacité de financement de la section d'investissement malgré des investissements supérieurs à la moyenne de sa strate. Sa capacité d'autofinancement et son fond de roulement sont également plus importants que la moyenne des villes de même taille. Cette bonne santé financière devrait permettre à la municipalité de mettre en œuvre de nouveaux projets.

Dans les années 80, la ville de S. a été primée pour ses innovations : les « *points municipaux de services publics* » qui permettaient aux usagers d'accéder dans leur quartier aux services publics (services municipaux, assurance maladie, CAF, etc.) et les « *interservices de quartiers* » qui réunissaient, par quartier, des représentants des services municipaux afin de traiter rapidement les problèmes du territoire. Mais aujourd'hui, les points municipaux ont disparu et les interservices de quartiers ont perdu leur régularité et donc leur pertinence.

Le Maire de S. a souhaité que son mandat actuel soit celui de la proximité. Faciliter les démarches des usagers et améliorer la qualité de service sont devenus des priorités pour la municipalité de S. « *Offrir aux habitants des services de proximité visant à simplifier leurs démarches et à rendre leur vie plus agréable et plus facile* » figure parmi les objectifs stratégiques de son Projet de Développement Durable 2009-2015. Il se décline en deux objectifs opérationnels : « *mettre en place de nouveaux dispositifs visant à renforcer le lien entre la population et l'administration municipale* » et « *développer une écoute de proximité en instaurant une gestion centralisée des demandes des usagers* ».

Pilote pour les nouvelles priorités municipales, la direction de la population a été transformée en une direction des relations aux habitants. Trois missions, regroupées dans une nouvelle unité « *services aux usagers* », lui sont confiées : l'évolution de la fonction accueil (physique et téléphonique), la réorganisation du service état civil et affaires générales et la mise en place du « *guichet unique* ».

L'accueil doit évoluer pour répondre à une double exigence. Il devrait apporter un service efficace et rapide à l'utilisateur, contribuant à améliorer la qualité de service et à valoriser l'image de la ville. Il devrait également faciliter le travail des autres services en prenant en charge certaines tâches simples (« *tâches de premier niveau* ») à leur place. La réorganisation de l'état civil et des affaires générales devrait procurer un meilleur service à l'utilisateur. Pour plus de cohérence, ces deux anciennes unités ont fusionné. Les modifications de l'organisation du service devraient permettre de mieux répondre aux attentes des usagers en matière d'accueil et de temporalité. Troisième volet de l'amélioration de la qualité de service, la création du « *guichet unique* » a pour objectif, selon une note du Directeur Général Adjoint (DGA) en charge des relations avec les habitants et du personnel, de « *faciliter l'accès des habitants et des usagers aux services municipaux, en rendant accessibles, des sept points municipaux (mairies annexes et antennes municipales) et du site internet de la ville les prestations municipales existantes* ».

Dans les récents discours et documents municipaux, les notions de proximité avec les habitants et de simplification des démarches administratives pour l'utilisateur sont centrales. C'est dans ce contexte que nous avons réalisé la première phase d'une recherche intervention au sein de cette ville moyenne.

2.1.2 Les modalités de l'étude

Nous avons rencontré l'adjointe et le DGA en charge des relations aux habitants un an après le début de la nouvelle mandature. Dans le cadre d'un contrat de recherche, nous avons été chargés de réaliser une étude longitudinale de la démarche d'amélioration du service à l'utilisateur sur une durée de dix-huit mois (cf encadré 2).

Nous avons commencé par nous intéresser au fonctionnement de l'accueil à la Mairie de S., avant la mise en place de la nouvelle organisation.

Encadré 2

Méthodologie

L'étude a nécessité :

- Une étude des documents internes (comptes -rendus de réunions, notes de direction, lettres de mission, etc.) et externes (Projet de développement durable, rapports d'activités, etc.) de la municipalité ;
- L'observation directe non-participante de l'accueil à l'Hôtel de Ville, dans les mairies annexes et au sien du service état civil (mars à juin 2010) ;
- 15 entretiens semi -directifs avec des agents municipaux, des responsables administratifs et l'élue en charge de la relation aux habitants ;
- Un questionnaire destiné aux usagers de la ville de S. administré en face à face durant trois semaines (302 répondants) ;
- Deux réunions de restitution avec les principaux responsables administratifs et politiques.

2.2 Les résultats de l'enquête

Au début de notre étude, les responsables administratifs et politiques de S. étaient conscients de la nécessité d'améliorer la qualité de service rendu à l'utilisateur. Ils insistaient tout particulièrement sur la simplification des démarches et la proximité avec l'utilisateur. Mais nos résultats ont mis en évidence la nécessité de gérer les temps et les délais au sein de cette mairie, que ce soit au niveau de l'accueil, de la gestion des files d'attente ou de l'éclatement des prestations.

En effet, l'accueil ne joue pas pleinement son rôle de filtre, ce qui allonge les délais pour ses interlocuteurs directs et pour les agents et usagers des autres services. Du fait d'un positionnement à l'Hôtel de Ville peu pertinent et de l'absence d'outils fiables (bases de connaissances, *scripts*⁵, etc.), il ne remplit pas efficacement sa fonction d'orientation et de renseignement. Les agents d'accueil se limitent souvent à transférer des appels en aveugle ou à indiquer un numéro de bureau, sans creuser la demande ni vérifier si la réponse est adaptée au besoin réel de l'interlocuteur. De plus, les informations dont ils disposent ne sont pas fiables car elles ne sont pas fournies par l'administration, mais compilées au fur et à mesure des demandes par les agents eux-mêmes. Cela allonge la durée du parcours de l'utilisateur qui peut être renvoyé de poste en poste. Le traitement des demandes de premier niveau est encore peu développé alors qu'il permettrait de réduire l'affluence et le nombre d'appels dans les services et donc d'y diminuer l'attente. Il se limite à quelques rares tâches (essentiellement le retrait des cartes nationales d'identité).

Les responsables de la ville de S. n'avaient pas conscience de la perte de temps générée par un accueil déficient, mais ils savaient que l'attente à l'état civil pouvait être très longue.

⁵ Descriptif du déroulement préétabli d'une action, précisant les différentes opérations à réaliser par l'agent.

Certains événements peuvent occasionner une forte augmentation de l'affluence, pourtant déjà importante. L'un d'entre eux (lancement du passeport biométrique) a engendré une telle attente, que le service a été réorganisé en urgence. Il est désormais nécessaire de prendre rendez-vous pour l'établissement d'un passeport. Cette nouvelle organisation a permis de s'adapter aux disponibilités des usagers et de déplacer la demande. Le temps d'attente a ainsi été réduit pour l'usager. De plus, des chaises ont été installées dans le couloir afin que les usagers patientent dans de meilleures conditions. En réduisant le stress et les tensions, ces modifications ont eu pour effet de rendre l'attente un peu plus acceptable (Maister, 1985), même si des améliorations restent à réaliser.

Autre problème mis en évidence par notre étude : l'éclatement des prestations municipales. Actuellement, pour certains « *événements de la vie* » (Cornut-Gentille, 2010), par exemple la rentrée scolaire, l'usager doit de se rendre dans plusieurs services pour réaliser des démarches complémentaires. Il existe des mairies de quartier réparties sur la commune mais toutes les prestations municipales n'y sont pas disponibles. En imaginant le « *guichet unique* », les responsables de la ville de S. cherchaient à simplifier les démarches, sans penser au gain de temps pour les usagers.

2.2.1 *Les problèmes temporels rencontrés par les agents et les managers de terrain*

Lors de nos différents entretiens et réunions, les agents et les managers de terrain nous ont fait part des problèmes temporels qu'ils rencontrent au niveau de l'accueil, de l'état civil et de l'éclatement des prestations.

Concernant l'accueil, les agents confirment le problème de localisation, « *on ne nous voit pas, il y a beaucoup de gens qui entrent directement sans passer par ici et qui errent dans les couloirs à la recherche du bon interlocuteur* » (L. agent d'accueil). Les agents se plaignent également de ne pas avoir d'outils efficaces et d'informations actualisées « *vérifiées* » et « *fournies par la hiérarchie* », ils sont obligés de faire patienter pendant qu'ils « *cherchent l'information* » (L. agent d'accueil). Ils déplorent d'ailleurs que personne ne les tient au courant des changements, « *quand un élu change de secrétaire, on ne nous prévient pas* » (S. agent d'accueil), ainsi leurs informations sont parfois obsolètes ou partielles et « *les gens sont parfois baladés de poste en poste* » (S. agent d'accueil).

Les agents de l'état civil et des affaires générales se plaignent également du fonctionnement de l'accueil. Selon K. agent du service, « *si quelqu'un téléphone au standard et demande le service état civil, l'accueil nous transfère la communication sans demander la raison de l'appel alors que très souvent, ils peuvent y répondre directement* ». En interrompant fréquemment leur travail, ces communications téléphoniques allongent durée de traitement et temps d'attente, ce qui agace les usagers qui sont sur place. Cette situation est difficile à gérer pour les agents, car ils se disent « *tout le temps dérangés* » alors que « *pendant ce temps on a un usager en face de nous qui, lui, attend alors qu'il a fait la démarche de venir sur place* » (K. agent du service état civil-affaires générales). Ce genre d'évènement rend l'attente difficilement acceptable par l'usager, car il considère qu'elle est injuste (*unfair wait*) (Maister, 1985). De plus, les agents souhaitent une amélioration des conditions d'attente. Des travaux sont prévus, mais en attendant, ils ont pris l'initiative de faire patienter les usagers dans le couloir. Avant « *il y avait beaucoup de tensions car les gens étaient debout dans le service, au milieu des bureaux* » (M. agent du service état civil-affaires générales). Les tensions avec les agents ont diminué mais elles restent importantes entre les usagers qui patientent et qui craignent qu'on leur prenne leur tour. C'est pour cette raison que le personnel est demandeur

d'un gestionnaire de files d'attente. Mais « *les élus ne sont pas pour parce que c'est comme au supermarché* » (M. agent du service état civil-affaires générales). En revanche, les membres du personnel étaient très sceptiques lors de la mise en place des rendez-vous pour les passeports, mais ils sont aujourd'hui très satisfaits de ce fonctionnement.

En ce qui concerne l'éclatement des prestations, agents et managers de terrain sont conscients de la nécessité de regrouper les démarches. Au service enfance et éducation, la directrice le dit elle-même : « *quelqu'un qui souhaite inscrire son enfant à l'école, à la restauration scolaire et à l'accueil périscolaire doit se rendre dans trois lieux différents, dont deux sont en centre ville. Si l'enfant va fréquenter un centre de loisirs, c'est une quatrième démarche qui devra être réalisée dans un autre lieu* ». A terme, il sera possible de « *faire toutes les démarches municipales en une seule fois depuis n'importe quel point municipal, c'est cela le guichet unique* » selon D., chargée de mission organisation. Cette volonté est partagée par de nombreux agents, car « *on devrait pouvoir tout faire depuis toutes les mairies annexes* » (I., agent d'une mairie annexe). Un tel regroupement de services réduira significativement la durée du parcours usager.

Ces résultats montrent qu'il existe un problème de gestion du temps, même s'il est souvent confondu avec la question de la simplification des démarches et celle plus générale de l'amélioration de la qualité de service. Nous avons interrogé les usagers afin de préciser leurs attentes.

2.2.2 Les usagers veulent gagner du temps

Dans le cadre d'une enquête de satisfaction, nous avons interrogé des usagers de la ville de S. sur l'accueil dans sa configuration actuelle. Nous leur avons également demandé leur avis sur des suggestions concernant l'organisation des services municipaux, une grande partie d'entre elles concernait des éléments de temporalité. Quatre principales pistes de réflexion se dégagent.

Une part non négligeable des répondants ne se dit pas entièrement satisfait alors que sa demande a été réalisée, ce qui confirme que la délivrance de la prestation ne suffit pas. Des critères comme le temps et les conditions d'attente, la courtoisie ou encore la facilité d'accès aux locaux rentrent en compte pour l'évaluation de la qualité perçue par l'utilisateur. Ces résultats illustrent parfaitement le fait que la qualité d'une prestation ne se limite pas à son résultat mais dépend également de la « *qualité du processus* » (Minvielle, 2003).

Autre constat : alors que près de 90% des personnes interrogées jugent les horaires satisfaisants, 43% des répondants souhaiteraient un élargissement des horaires (principalement une ouverture en journée continue). Ils sont nombreux à s'étonner d'une pause méridienne qui ne correspond plus aux rythmes de vie. L'adaptation des horaires semblent être un « *élément PLUS* » (Llosa, 1997) : les usagers ne sont pas mécontents des horaires actuels, mais une adaptation augmenterait leur satisfaction.

En ce qui concerne l'attente à l'état civil, les usagers sont très intéressés par les aménagements suggérés. Ils souhaitent prioritairement que soit mis en place un gestionnaire de files d'attente, puis un guichet « *démarche rapide* », vient ensuite la généralisation des rendez-vous. Loin d'y être réfractaires, les usagers souhaitent que les services municipaux utilisent des outils et méthodes développés dans les entreprises de services.

Le concept du « *guichet unique* » est plébiscité par les usagers. Plus de 95% des personnes interrogées déclarent qu'il s'agit d'une bonne idée. 63% pensent que cela leur serait utile personnellement, notamment pour les démarches liées aux enfants. Le « *guichet unique* » et sa version en ligne (*e-services*) permettra de résoudre les difficultés liées à l'éclatement des prestations et à la redondance des démarches. En rendant accessibles toutes les prestations depuis n'importe quel point d'accueil municipal de la ville et sur son site internet, il fera gagner un temps considérable à de nombreux usagers, principalement les familles dont les démarches auprès de la mairie sont très fréquentes.

2.3 Les enseignements de la recherche

A l'issue de l'étude de l'organisation actuelle de l'accueil, nous avons présenté nos résultats aux responsables administratifs et politiques de la ville de S. S'ils s'attendaient à des critiques du fonctionnement de l'accueil des usagers en mairie, certains de nos résultats les ont surpris, ce qui confirme l'idée d'une sous-estimation de la demande en temps des usagers et d'une confusion avec la nécessité d'une simplification des démarches. Nous verrons que la réduction des délais peut avoir plusieurs objectifs.

2.3.1 Un constat surprenant pour les responsables administratifs et politiques

Les responsables administratifs et politiques étaient déjà conscients de la nécessité de faire évoluer l'accueil par rapport à la problématique générale de l'amélioration de la qualité de service. Nous avons précisé l'intérêt de ce changement au niveau de la gestion des temps et des délais. Nos résultats confirment l'intérêt de décisions prises avant le début de notre étude : le déplacement de l'accueil pour mieux filtrer les entrées, le développement de sa fonction de traitement de premier niveau (demande d'un « *guichet démarche rapide* »). Cependant, l'évolution est difficile. La récente affectation à l'accueil d'un agent en reclassement est, selon la directrice des relations aux habitants, le signe que « *la hiérarchie considère que l'accueil c'est facile alors qu'il s'agit d'un métier pour lequel il faut de véritables compétences* ». De plus, la démarche de modification de l'organisation est peu claire. Cette directrice souhaite que « *les agents et cadres des différents services rédigent des scripts* » pour construire une base de connaissances à l'usage des agents d'accueil. Or, dans les villes qui ont mis en place un accueil de premier niveau efficace, ce travail est réalisé par des documentalistes rattachés à l'accueil, un métier à part entière a ainsi été créé.

Par ailleurs, la directrice des relations aux habitants souhaite depuis longtemps installer des aménagements de gestion de l'attente. La décision de créer une salle d'attente a été prise avant le début de notre étude. Mais les élus et le DGA étaient jusque là très hésitants au sujet du gestionnaire de file d'attente qu'ils jugeaient peu adapté au service public. Nos résultats ont permis de faire accepter cet outil.

En ce qui concerne le fonctionnement en journée continue, le souhait des usagers a laissé les responsables dubitatifs. L'harmonisation des horaires des mairies annexes et de l'Hôtel de Ville est récente, aussi le DGA estime qu'« *il n'est pas possible de changer à nouveau* ». Il ajoute qu'« *un fonctionnement en journée continue n'est pas nécessaire dans une ville moyenne* ».

Enfin, les responsables de la ville de S. n'avaient pas clairement conscience de l'existence d'un public aux besoins temporels spécifiques : les familles. Elles réalisent de très

nombreuses démarches municipales et certaines sont récurrentes. En regroupant les prestations et en simplifiant les démarches, le « *guichet unique* » (et sa version *e-services*) leur fera gagner beaucoup de temps.

Enfin, pour une majorité d'utilisateurs, les démarches ne sont pas compliquées mais elles peuvent être complexes et donc chronophages. Les responsables administratifs et politiques ont compris que le besoin de simplifier les démarches cachait la plupart du temps la nécessité de gérer le temps.

2.3.2 *Simplifier les démarches et gérer le temps : pourquoi et pour qui ?*

Cette recherche a montré que la demande des usagers en matière de gestion du temps est souvent sous-estimée par les responsables municipaux. De plus, la simplification des démarches n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un moyen au service d'autres objectifs.

L'opposition à une ouverture en journée continue est un bon exemple de la sous-estimation de la demande des usagers en matière de gestion du temps. Les responsables municipaux ne sont pas toujours conscients des contraintes temporelles et des habitudes de la population. Avec le développement des chaînes et franchises commerciales ouvertes du matin au soir, les habitants, notamment les actifs, sont habitués à un fonctionnement en journée continue qui leur fait gagner du temps et leur évite de prendre des jours de congés pour réaliser certaines démarches. En effet, la pause méridienne est souvent l'occasion pour eux de faire leurs courses et leurs formalités administratives, et c'est le cas tout particulièrement dans les villes centres d'agglomération.

Quant à la simplification des démarches administratives, bien qu'elle soit souvent affichée comme un objectif politique, elle n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit que d'un moyen, un outil de gestion. En rendant les démarches moins complexes, elle permet de gagner du temps à deux niveaux. En premier lieu, elle libère du temps pour l'utilisateur. Des démarches moins complexes et donc plus rapides, accroissent directement la valeur du service : l'utilisateur gagne du temps sur des étapes inutiles, ce qui engendre une augmentation de sa satisfaction. De plus, la simplification économise le temps de travail des agents. Des mesures telles que la suppression de documents (fiches d'état civil)⁶ ou de procédures (certification conforme à l'original des copies)⁷, l'accomplissement de démarches par voie postale ou informatique⁸ ont permis d'éliminer des activités chronophages, donc coûteuses pour la collectivité et sans valeur (voire destructrices de valeur) pour l'utilisateur. Cette simplification des démarches s'apparente à une analyse de la valeur et permet de réduire le coût unitaire des prestations.

Le temps de travail des agents ainsi économisé peut soit permettre une réduction des dépenses de la collectivité, soit être utilisé pour améliorer la qualité de service (cf. encadré 3). Dans ce dernier cas, le temps gagné sur les situations simples est affecté aux cas plus complexes. En effet, la situation peut parfois nécessiter que l'on consacre plus de temps à l'utilisateur pour un résultat équivalent (Mazet, 2007). Ainsi, afin d'assurer une réelle égalité d'accès aux services publics, il est parfois nécessaire de personnaliser le service (Jougleux *et al.*, 1997) pour les publics vulnérables ou simplement quand les circonstances le nécessitent (établissement de papiers d'identité pour les situations complexes, etc.). Cela permet là aussi d'augmenter la

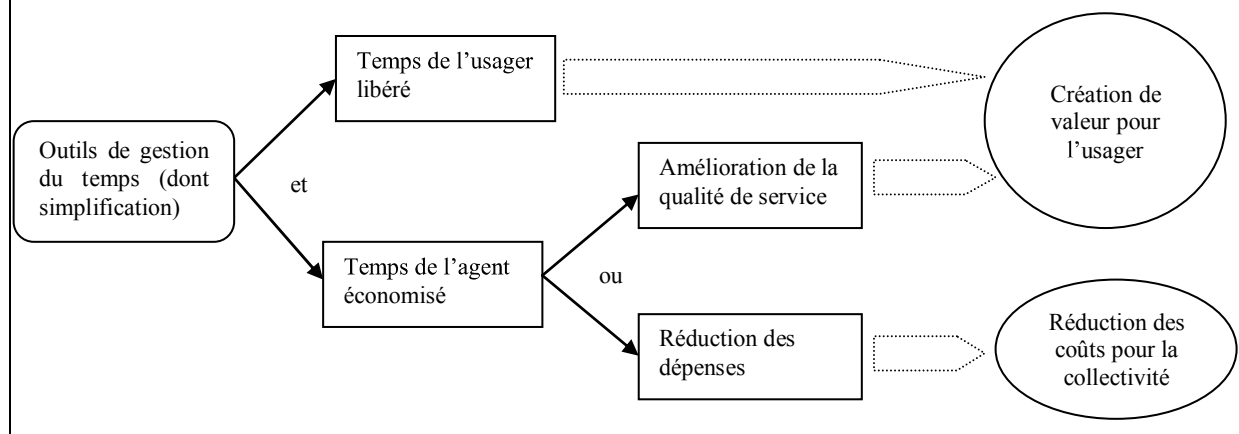
⁶ Décret du 26 décembre 2000.

⁷ Décret du 1^{er} octobre 2001.

⁸ Loi du 12 avril 2000.

qualité et donc la valeur du service pour l'utilisateur, en gérant efficacement la singularité (Minvielle, 2000).

Encadré 3



Conclusion

La question du temps a pris une importance considérable dans nos sociétés modernes, du fait de la désynchronisation et de l'accélération des rythmes : le temps n'a jamais eu autant de valeur. Ces bouleversements ont fait du temps un bien collectif, c'est pourquoi les services publics doivent prendre en compte cette nouvelle donne, notamment ceux qui font partie du quotidien de la population, les services publics municipaux.

Des mairies cherchent à améliorer leur gestion des temps et des délais pour mieux répondre aux besoins des usagers. Certaines ont pris comme point de départ la question du temps, tandis que d'autres y sont arrivées en cherchant à améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Si l'émergence de la gestion de la temporalité dans les mairies date du début des années 2000, la recherche réalisée à S. témoigne de sa généralisation aux villes moyennes. La démarche qui y est menée illustre parfaitement « *l'orientation-client* » que prennent de nombreuses collectivités et le développement de l'usage d'outils de gestion du temps.

Cependant, la demande des usagers en matière de temps y est souvent sous-évaluée. Réduire les délais, notamment par une simplification des démarches, permet pourtant d'augmenter la valeur du service en réduisant les coûts. En libérant du temps pour l'utilisateur, on économise celui du personnel. La collectivité peut alors choisir d'utiliser cette économie pour réduire ses dépenses ou pour améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Le temps est un élément complexe, à la fois source de coût et créateur de valeur. Cette dualité plaide pour une gestion différenciée des temps et des délais dans les mairies et dans les services publics en général, qui permettrait de réconcilier standardisation et singularité (Minvielle 2000).

Bibliographie

- ACHDDOU L. (2009), « Une politique du temps pour s'occuper de la vie », *Pouvoirs locaux*, I/2009, n°80, p. 75-80.
- ALCAUD D., LAKEL A. (2004), « Les nouveaux "visages" de l'administration sur internet : pour une évaluation des sites publics de l'Etat », *Revue française d'administration publique*, n°110, p. 297-313.
- BANCEL-CHARENSOL L., JOUGLEUX M. (2003), « Les outils de gestion et de pilotage des équipes de direction des CAF », *Recherches et prévisions*, n°74, p.27–38.
- BAROUCH G. (2010), « La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition », *Politiques et management public*, 27, n°2, p.109 - 127.
- BUSSON-VILLA F. (1999), « L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique : le cas des organisations communales », *Finances, contrôle, stratégie*, vol.2, n°1, p. 5-25.
- CORNUT-GENTILE F. (2010), *Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs*, Rapport parlementaire, Paris.
- CONDILLAC E. (1801), *Œuvres de Condillac*.
- DUBE-RIOUX L., SCHMITT, B.H, LECLERC F.(1989), “Consumers' reactions to waiting : when delays affect the perception of service quality”, *Advances in consumer research*, volume 16, p.59-63.
- EIGLIER P., LANGEARD, E. (1996), *Servuction le marketing des services*, Ediscience international.
- ENGEL, P. (2009), *Apport des bases de données du système d'information hospitalier dans l'étude des délais de prise en charge du cancer colorectal à l'AP-HP*, Thèse d'exercice, Université René Descartes, Paris.
- FRANKLIN, B. (1785), “Advice to a young tradesman”, *The papers of Benjamin Franklin*.
- GIBERT P. (2010), « Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences », *Revue française des affaires sociales*, vol. 1, n° 1-2, p.71-88.
- GOUDARZI K., EIGLIER P. (2006), « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions », *Recherche et applications en marketing*, vol. 21, n° 3, p. 65-90.
- GROTH M., GILLILAND S.W. (2006), “Having to wait for service : customer reactions to delays in service delivery”, *Applied psychology : an international review*, vol. 55, n°1, p. 107-129.
- HERVE E. (2001), *Le temps des villes*, Rapport parlementaire, Paris.
- HSIAO M. (2009), “Shopping mode choice: Physical store shopping versus e-shopping”, *Logistics and Transportation Review*, vol. 45, n°1, p.86 - 95.
- JAMES L. (1996), *Étude des délais d'attente au service d'accueil et des urgences (secteur chirurgie) du CHU de Rouen : à propos d'une enquête réalisée en 1994 et sur 476 cas*, Thèse d'exercice, Université de Rouen.
- JOUGLEUX M., HATCHUEL A., PALLEZ F. (1997), « Services publics : la subversion par les nouveaux produits », *Revue française de gestion*, septembre-octobre.
- JUNTER A. (2009), « Le temps des villes à Rennes: retour sur une expérience »,

Informations sociales, n°3, p.88–96.

KUMAR P., KALWANI M.U, DADA M. (1997), “The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers' Waiting Experiences”, *Marketing science*, vol. 16, n°4, p.295-314.

LACHAUME J.F. (1997), *La commune*, L.G.D.J, Paris, 1997.

LAMBERT A., MIGAUD D., (2006), « La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : levier de la réforme de l'Etat », *Revue française d'administration publique*, vol. 117, n°1.

LLOSA S. (1997), « L’analyse de la contribution des éléments de service à la satisfaction : un modèle Tetraclasse », *Décisions marketing*, vol. 10, p.81-88.

LOVELOCK C., WIRTZ J. et LAPERT D. (2008), *Marketing des services*, 6 édition, Pearson education, Paris.

MAISTER D.H. (1985), The psychology of waiting lines”, in *The service encounter*, Lexington Books, Lexington, p.113–23.

MARIENSTRAS E. (2010), « Les modalités du temps chez Benjamin Franklin », *Transatlantica*, <http://transatlantica.revues.org/456720>.

MAZET P. (2007), « La qualité dans l’accueil ou l’exemple paradoxal d’une modernisation réussie », *Recherches et prévisions*, n°87, p. 39-49.

MEDA D. (2003), « Manquons-nous de temps ? » in *Repenser les temps*, Ville de Rennes, p. 43-77.

MEYSSONNIER F. et GOUREAUX P. (2009), « Le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale », in *1^e Journée d’étude en contrôle de gestion de Nantes*, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00419282/>.

MINVIELLE E. (2000), « Réconcilier standardisation et singularité : les enjeux de l’organisation de la prise en charge des malades », *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, vol. 7, n°1, p. 8-22.

MINVIELLE E. (2003), « De l'usage de concepts gestionnaires dans le champ de la santé », *Revue française de gestion*, n°5, p.167–189.

MUMFORD L. (1934), *Technics and civilization*, Harcourt, Brace and company.

PUECH I., BOULIN J. (2007), « Temps des usagers, temps des salariés : des temps contradictoires ? » in *Repenser les temps*, Ville de Rennes.

RIOLLOT J. (1995), *Délais d'attente dans le service d'accueil et d'urgence (secteur médecine) du CHU de Rouen*, Thèse d'exercice, Université de Rouen.

ROSA H. (2010), *Accélération: une critique sociale du temps*, Editions La Découverte.

SCHWARTZ B. (1975), *Queuing and waiting*, University of Chicago Press.

TAYLOR S. (1994), “Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service”, *The journal of marketing*, vol. 58, n°2, p.56–69.

TEBOUL J. (2009), *Le temps des services*, Editions d'organisation.

VIARD J. (2003), « Repenser le temps, pour repenser le travail ? » in *Repenser les temps*, Ville de Rennes, p. 9-41.

ZARIFIAN P. (2003), *Temps et modernité : le temps comme enjeu du monde moderne*, L'Harmattan.